DIRECTIVOS EN ACCIÓN GESTIONAR LA ESCUELA DESDE ADENTRO

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com

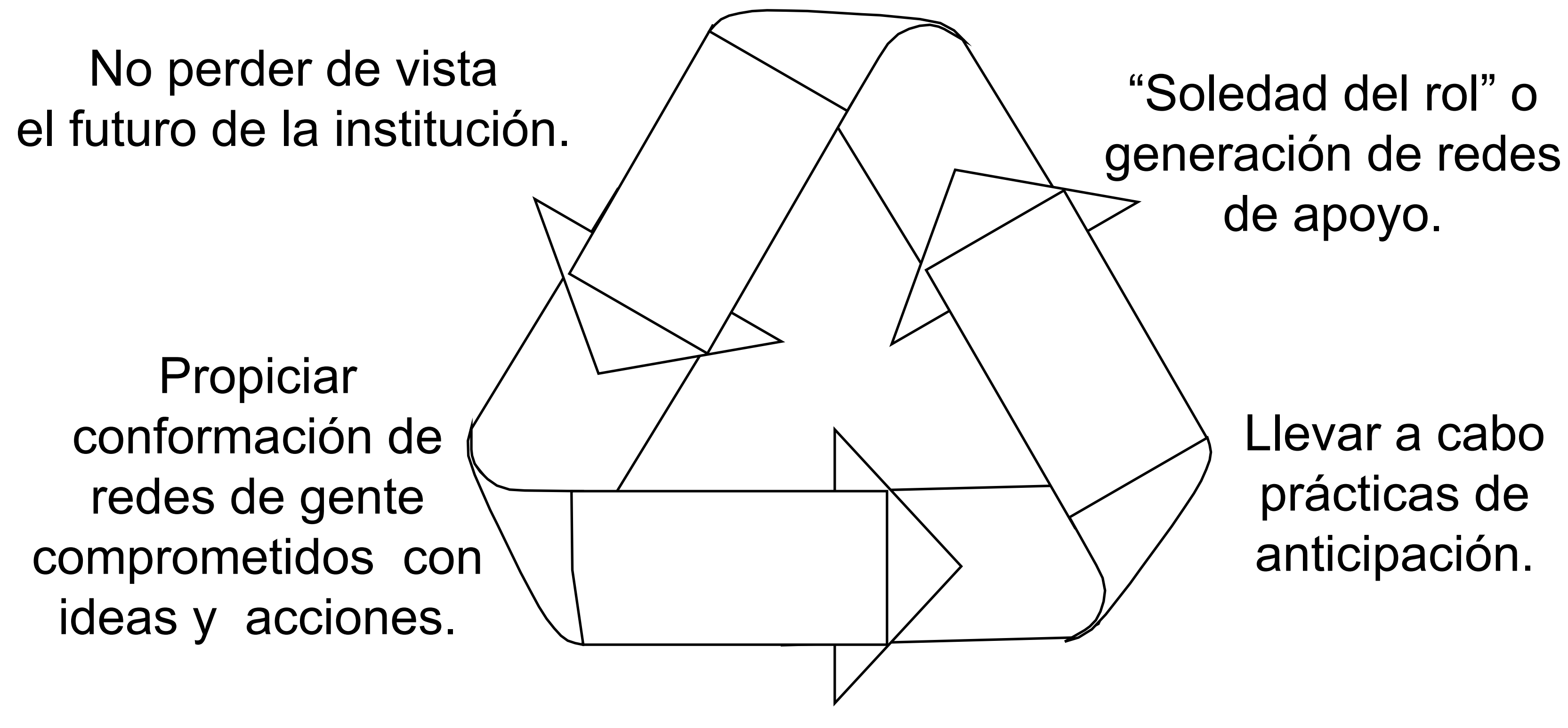
¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

- Dirige y conduce …
- Dirige y conduce: a veces debe estar delante traccionando del equipo y a veces debe estar atrás apoyando y empujando al equipo.
- Dirige y conduce el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable. No a las personas sino las actividades que las personas realizan.

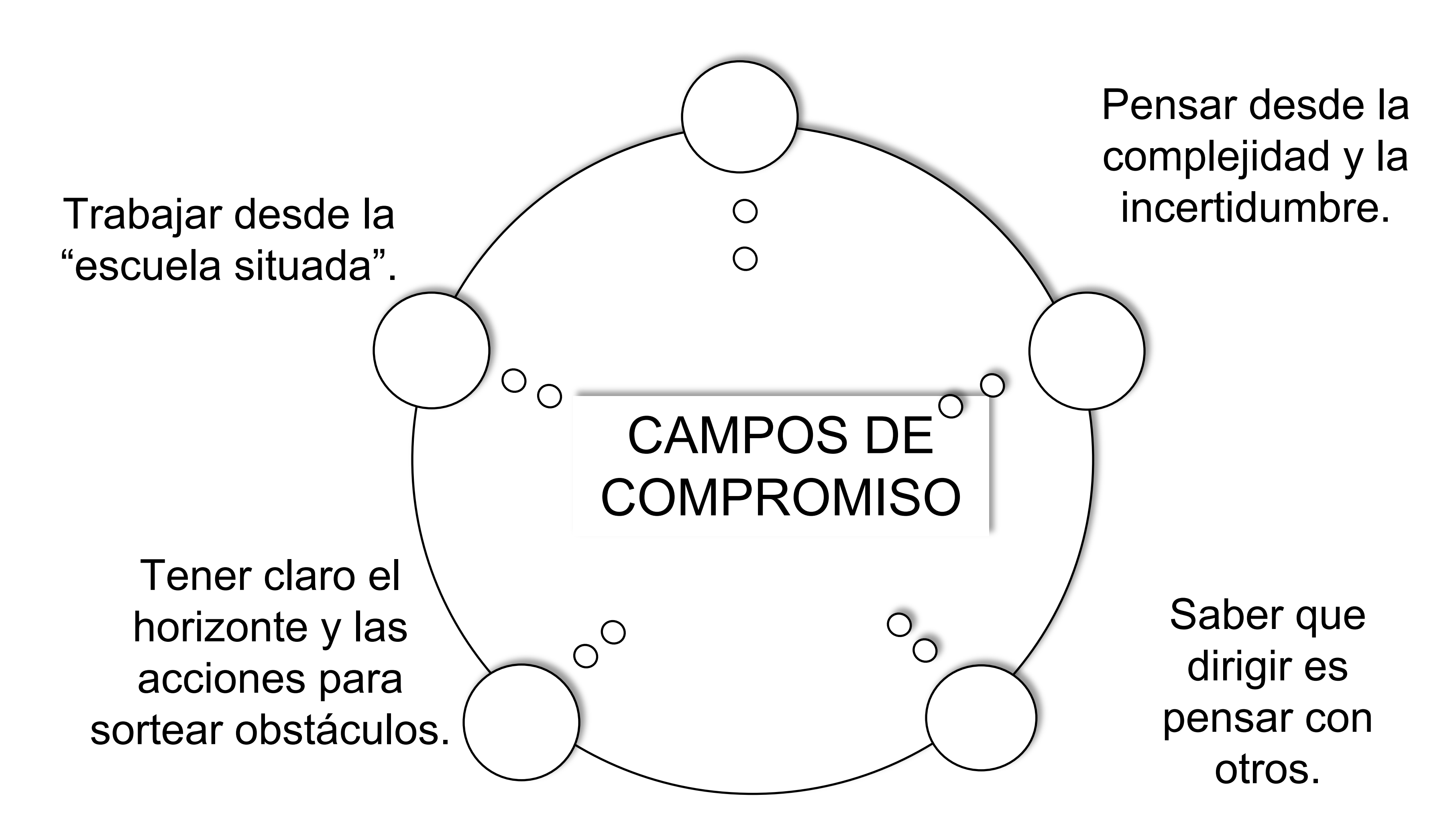
¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO??

- Coordina, gestiona y gobierna …
- Coordina: orden armónico entre diversos aspectos: espacios, tiempos, tareas, intereses distintos, etc. para alcanzar metas.
- Gestiona: que las cosas no queden solo en intenciones. Se evalúa una gestión por los resultados alcanzados.
- Gobierna: procura democratización y mayor participación de todos los actores de la escena educativa

CAMPOS DE COMPROMISO



Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.



DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y contexto institucional

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- Gestión situacional: No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso.
- Trabajo colectivo: potencia aportes individuales.
- “Actitud predispuesta al cambio”, “mentalidad positiva”.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Atender a la diversidad y heterogeneidad de todos
- Considerar recursos materiales, condiciones laborales, lineamientos curriculares pertinentes, desarrollo profesional, normativas claras y flexibles, etc.

¿DIRECTIVOS EN CAOS?

Necesitan tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

DIRECTIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE

- Una única respuesta lleva a una única decisión posible y a una única acción a realizar.
- Incertidumbre: ¿lo que está sucediendo ahora podrá ser oportunidad para construir futuro?

LOS DIRECTIVOS GESTIONAN

Están convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.

Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.

Tratan a los educadores como profesionales

Son asesores pedagógicos de sus educadores.

LOS DIRECTIVOS Y LOS CONFLICTOS

- Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
- Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.
- Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS DIRECTIVOS Y LOS EDUCADORES

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

LOS DIRECTIVOS Y LA INSTITUCIÓN

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA

- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

Comunidad: existencia de diferentes personas con:

- Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
- Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales.
- Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes.

¿CUÁNDO HAY CONFLICTOS ENTRE ROLES?

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

TOMAR DECISIONES PARA VER QUÉ DECISIÓN SE TOMA

¿QUÉ ES TOMAR DECISIONES?

- Elegir: cada acto voluntario es resultado de una elección.
- Elegir: optar entre dos o más posibilidades.
- Problemático: cuando las opciones tienen las mismas valencias.
- Proceso de toma de decisiones: buscar aspectos de la situación que rompan equilibrio de fuerzas, para facilitar la elección.

FACTORES QUE INTERVIENEN

- Posturas ideológicas.
- Cantidad y calidad de información.
- Consecuencias que se supone pueden producir las decisiones que se tomen.
- Razones que se esgrimen para justificar las decisiones que se toman.

PROPUESTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE CONFLICTOS

- Reconocer los conflictos más habituales en cada institución.
- Anticipar los conflictos potenciales.
- Analizar retrospectivamente modos habituales de responder a conflictos.
- Anticipar y diseñar cursos de acción alternativos, que impliquen un mayor grado de flexibilidad y creatividad.

PROPUESTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE CONFLICTOS

- Todas las perspectivas son reales para sus protagonistas; desde el marco que constituye su realidad.
- Considerar, complementariamente, la perspectiva individual del conflicto y su perspectiva socio-institucional (idea de micropolítica) .

CONFRONTAR PUNTOS DE VISTA: DIFICULTADES

- Juzgar las opiniones de los demás a partir de las propias: buscar lo que las afirma y confirma.
- No tratar de entender el punto de vista del otro
- No considerar que muchas veces cuando los puntos de vista son diferentes, son más interesantes, potenciadores y provocadores de reflexión y cambios..

CONFRONTAR PUNTOS DE VISTA: VENTAJAS

- Es más costoso en términos de tiempo, pero permite preparar mejor una decisión.
- Sabremos a quién satisface y a quién no satisface la solución que vamos a tomar.
- Nos pone en guardia y permite anticipar reacciones.

¿DE QUÉ DISPONE UN DIRECTIVO PARA TOMAR DECISIONES?

- De su formación profesional
- De su experiencia
- De su intuición
- De informaciones que le llegan por vía formal o informal
- De su habilidad para tejer lazos entre elementos aparentemente no relacionados

¿DE QUÉ DISPONE UN DIRECTIVO PARA TOMAR DECISIONES?

- … y de los puntos de vista de sus colaboradores
- Una decisión tomada después de haber escuchado al equipo directivo y docente es mucho más aceptada que una decisión tomada a partir de una pseudo- participación.

¿Y SI NO TOMA DECISIONES?

- La parálisis de decisión no es la situación más habitual.
- Es cuando se buscan todos los pretextos para no tomar una decisión (requieren más información, más tiempo …).
- Un equipo necesita delegación, pero también dirección.

CUANDO LOS DIRECTIVOS TOMAN DECISIONES

- Ponen en juego concepción de hombre, sociedad, educación, enseñanza, aprendizaje, etc.
- Elección: nunca es “neutra”, ni tecnicista.
- Peligro: no diferenciar entre “enseñanza con éxito” y “buena enseñanza”; entre “conducción con éxito” y “buena conducción”

CUANDO EL DIRECTIVO ASESORA, ENSEÑA

EL DIRECTIVO COMO ENSEÑANTE

- Tiene conocimientos pertinentes.
- Sabe estimular la adopción de prácticas educativas innovadoras.
- Ayuda a enfrentar escenarios con altos niveles de incertidumbre

CARACTERÍSTICAS

- Plantean preguntas problematizadoras.
- Desarrollan una escucha activa.
- Priorizan problemáticas a abordar.
- Parten de lo pedido y demandado para arribar a ver qué será “posible”.

CARACTERÍSTICAS…

- Tienen en cuenta las relaciones interpersonales e interactivas
- Conducen el diálogo de modo que cada educador saque conclusiones y pueda establecer conexiones: metacognición.
- Se proponen rescatar lo positivo.
- Saber “leer” el lenguaje no verbal.

LOS DIRECTIVOS ASESORANDO

- Hacen pie en lo cotidiano escolar, considerando supuestos teóricos, ideológicos y actitudinales.
- Problematizan lo conocido o sabido en un encuentro entre intérpretes situados.
- Se ven como parte de los cambios, sin buscar resultados finales, prácticas maravillosas o recetas mágicas.

EL ACOMPAÑAMIENTO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA ¿ACCIÓN O ACTITUD?

QUÉ ES ACOMPAÑAR

- Es abordar necesidades de cambio a partir del análisis de las prácticas, de los sujetos y de las instituciones. (Familias y escuelas)
- Incluye sensibilidad, comprensión y respeto por lo que "el otro" puede aportar.

“YO ME OCUPO Y PREOCUPO POR VOS Y CON VOS”

- Todos necesitan saber de nuestra preocupación, recibir de nosotros el registro de que estamos allí para ellos, que nos importa qué les pasa, individual y colectivamente.
- Establecer vínculos saludables es una necesidad para que los procesos de aprendizaje y de enseñanza puedan seguir un derrotero más potenciador.

ACOMPAÑAR REFLEXIVAMENTE

- Ayudar a ver nuevas prácticas como caminos para poder eventualmente mejorar otransformar lo establecido.
- Intención: generar espacios de aprendizaje y mecanismos de "desaprendizaje", para “reaprender”.

ACOMPAÑAMIENTO: PARTICIPATIVO Y CREATIVO

- Ubica a todos en situaciones de participación e incentiva su creatividad.
- Situaciones problemáticas: se elabora y construye el sentido de cada una de ellas, muchas veces únicas e irrepetibles.

¿QUÉ TENER EN CUENTA?

- Establecer límites saludables para uno mismo y los demás.
- Construir sentimiento de comunidad.
- Tener disposición hacia la búsqueda y el ofrecimiento de apoyo.
- No asumir, presuponer o juzgar prejuiciosamente.

AL ACOMPAÑAR

No decir a educadores y familias cómo tienen que pensar sus cambios

Convenir y acordar los cambios que se van trazando en la construcción de nuevas prácticas.

Permitir a las personas narrar su propia experiencia. Compartir inquietudes

Crear espacios de encuentro y dialogo

No buscar prácticas maravillosas o recetas mágicas.

CUALIDADES Y VALORES DEL ACOMPAÑAMIENTO

COMPRENSIÓN Y COOPERACIÓN

- Giran alrededor de necesidades, intereses y demandas de las personas y de las instituciones, en tanto conforman un sistema ecológico.
- Se refiere a los deseos y esfuerzos por cumplir necesidades complementarias.

CONFIANZA

- Confianza: un elemento vital en todas las relaciones interpersonales y el acompañamiento.
- La gente debe creer en la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.

HONESTIDAD, SINCERIDAD Y PREOCUPACIÓN

- Necesidad de creer en la honestidad de sus interlocutores.
- Percibirlos libres de mentiras e hipocresía.
- Fomentar la libertad mutua de opiniones y concepciones.
- La gente necesita saber que se preocupan por ellos para que haya confianza y compromiso.

ASERTIVIDAD

- Decir lo que se quiere decir, de modo claro y con sentido positivo.
- Expresar opiniones sin sobrepasar los límites del respeto,
- Exigir de manera firme y serena sus propios derechos
- Rechazar (con fundamentos) toda proposición que considere inaceptable, sin sentirse obligado ni avergonzado.

RELEVANCIA Y PERSEVERANCIA

- Relevancia: lo que realmente importa no es el cambio sin más, sino el cambio justo y necesario.
- Perseverancia: para perseguir causas educativas y sociales justas y valiosas
- Ser constantes en los empeños, embarcándose en caminos sólidos y con largos plazos.

CONCLUSIONES

- El acompañamiento debería ayudar a:
- Vivir la experiencia en situaciones complejas.
- Situar los aprendizajes en relación al mundo actual.
- Iniciar nuevas exploraciones de indagación, búsqueda y representación del conocimiento.

ACOMPAÑAR

Alan D. Wolfelt, (intervenido por Ruth Harf)

Acompañar se trata de estar presente para el dolor de otra persona;
no de garantizar que su dolor desaparezca.
Acompañar se trata de ir al desierto del alma con otro ser humano;
no de creer que somos responsables de encontrar la salida.
Acompañar se trata de escuchar con el corazón; además de analizar con la cabeza.
Acompañar es dar testimonio de las luchas de otros; no de juzgarlas.
Acompañar se trata de caminar al lado; no de imponer o aceptar imposiciones.
Acompañar se trata de descubrir los dones del silencio;
no significa llenar con palabras cada momento.
Acompañar se trata de entender y aceptar el desorden y la confusión;
no de imponer orden y obediencia.
Acompañar se trata de tener una actitud de curiosidad
y no de expertos descalificadores
Acompañar se trata de potenciar al otro y no de someterlo.
Acompañar es ofrecernos para compartir saberes y acciones
Cuando nos acompañamos tenemos la mirada, mente y corazón
puestos en el futuro, porque así nos comprometemos a construir juntos
una sociedad cada vez más justa.

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com